

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dasar dalam melakukan penelitian, sehingga memperkaya teori-teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh peneliti yang sebelumnya dapat ditunjukkan dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

**Tabel Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti (Tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Kesimpulan</b>
Yuyun Fitri Astuti (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kompensasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Karyawan Pamella Supermarket 7	Metode Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Tri Sulastris (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada PT. Fifgroup Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu	Metode Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan karena indikator-indikator pada variabel gaya kepemimpinan transformasional semuanya berpengaruh terhadap kinerja pegawai
Sekar Nindita Adila Putri (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Terhadap	Metode Kuantitatif	Kepemimpinan Transformasional ( <i>idealized influence, inspirational</i> )

<b>Nama Peneliti (Tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Kesimpulan</b>
	Kinerja Karyawan (Y) (Studi Kasus Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Ngawi Jawa Timur)		<i>motivation, intellectual stimulation, individualized consideration</i> ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Fandi Balansa, (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Persero Kantor Cabang Karombasan	Metode Asosiatif	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian Persero Kantor Cabang Karombasan

## **B. Landasan Teori**

Landasan teori merupakan seperangkat konstruk (konsep), definisi dan proposisi yang berfungsi untuk melihat fenomena secara sistematis, melalui spesifikasi hubungan antara variabel, sehingga dapat berguna untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena. (Neumen dalam Sugiyono, 2010:52).

Landasan teori ini akan menjadi dasar yang kuat dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Atas dasar itulah peneliti menggunakan beberapa landasan teori dari para pakar, antara lain sebagai berikut :

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Robbins, 2011:410), kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau

tujuan”. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh tiap-tiap pemimpin memiliki gaya dan ciri khasnya masing-masing. Menurut (Hasibuan, 2016:170) Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Gaya kepemimpinan menurut (Kartini Kartono, 2008:34) adalah sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”. Sedangkan menurut (Miftah Thoha, 2010:49) mengemukakan bahwa “Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi prilaku orang lain atau bawahan”. Pemimpin perlu memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka mampu membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012).

## 2. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam Gaya Kepemimpinan Menurut (Robbins dan Judge, 2008:91) dan (Cavazotte, 2012), terdapat empat komponen Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :
  1. Visi dan Artikulasi : memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
  2. Risiko Personal : pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
  3. Peka Terhadap Lingkungan : pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
  4. Kepekaan Terhadap Kebutuhan Pengikut : pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

5. Perilaku Tidak Konvensional : pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
- b. Gaya Kepemimpinan Transaksional yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:
1. Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian karyawan.
  2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif) : melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
  3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif) : yaitu pemimpin mengintervensi bawahan hanya saja jika standar tidak dipenuhi oleh karyawan tersebut.
  4. Laissez-Faire : Pemimpin bertipe laissez faire menghendaki semua komponen pelaku organisasi menjalankan tugasnya dengan bebas. Oleh karena itu tipe kepemimpinan bebas merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal) : Pemimpin memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan bawahannya. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional) : Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) : Perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat dan hati-hati
4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual) : perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran serta menasehati.
- d. Gaya Kepemimpinan Visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi tersebut bila diseleksi dan diimplementasikan secara tepat dan benar, maka mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya. Menurut (House dalam Suwatno dan Priansa, 2016:158) terdapat macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

### 1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

### 2. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.

### 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

### 4. Kepemimpinan Beorientasi

Prestasi Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka

## 3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang menisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang di kemukakan oleh (Veitzhal Rivai, 2012:34), yaitu :

- 1) Fungsi Instruksi Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa,



bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- 2) Fungsi Konsultasi Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.
- 3) Fungsi Partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.
- 4) Fungsi Delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **4. Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

(H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu, 2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

## **5. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. (Wirawan, 2009:5) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (Mangkunegara, 2013:67) pengertian kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. (Robbins, 2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut (Tb. Sjafri Mangkuprawira, 2008:218) menyatakan Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut (Rivai, 2009:532) kinerja diartikan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan, dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut (Pasolong, 2010:175) konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per individu) dan kinerja

organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

## **6. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2008):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

- f. Komitmen Kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### C. Kerangka Pemikiran

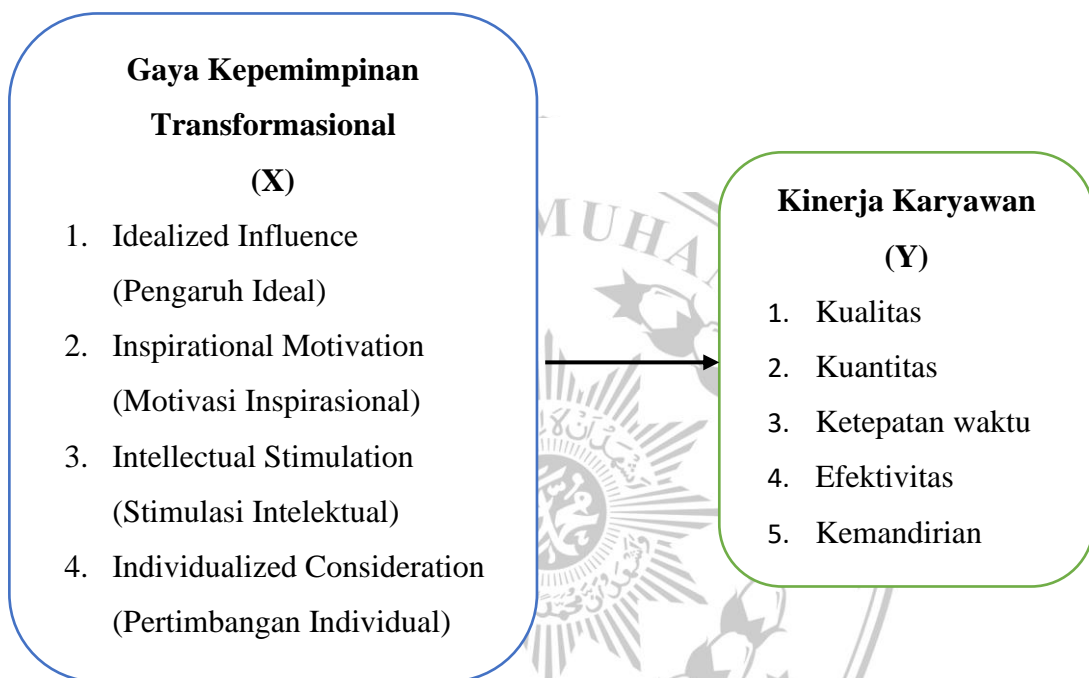
Kerangka pemikiran menunjukkan konsep berfikir peneliti sesuai dengan fenomena yang ada sehingga pembahasan yang akan dilakukan lebih mudah untuk dipahami. Kerangka fikir dalam penelitian ini didasari oleh beberapa teori dan penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai tolak ukur, acuan dan rujukan peneliti dalam penelitian yang akan dilakukan. Teori yang digunakan peneliti berupa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan (X) menurut (Robbins dan Judge, 2008:91) dengan indikator : *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual). Variabel terikat dari penelitian ini merupakan variabel kinerja (Y) yang menurut (Robbins, 2008) dengan indikator sebagai berikut : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Tri Sulastri, 2015), (Yuyun Fitri Astuti, 2015), (Sekar Nindita Adila Putri, 2016) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan hubungan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, akan tetapi menurut penelitian (Fandi Balansa, 2017) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu

peneliti mengintrepretasikan faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pikir Penelitian Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**



**D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah dugaan sementara yang akan dibuktikan kebenarannya melalui serangkaian analisis. Hal tersebut sesuai dengan yang di kemukakan oleh (Sugiyono, 2014) bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah di nyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.” Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan pada teori-teori yang relevan dari pada pakar, akan tetati belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data.

## **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja**

### **Karyawan**

Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas pemimpin ditentukan oleh kemampuan mencapai hasil dengan perantara orang lain, yaitu melalui bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Cara untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan lingkungan perusahaan itu sendiri, selain itu juga dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan.

*Berdasarkan dari penelitian (Yuyun Fitri Astuti, 2015),(Tri Sulastri, 2015) (Sekar Nindita Adila Putri, 2016) maka diajukan hipotesis sebagai berikut :*

**H<sup>1</sup> : Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**